

Ungewöhnliche Lösungen im Vertrieb

Strategeme im Verkaufsgespräch

Dr. Tobias Heisig, Dr. Alexander Wittwer

Wenn Verkaufen bedeutet, sich leidenschaftlich im Sinne der besten Lösung für den Kunden zu engagieren, wenn das Verkaufsgespräch vom Kunden als authentisch und anregend erfahren werden soll, wenn beim Kunden Aha-Effekte und Mehrverkauf angezielt werden, dann sind kreative und zugleich seriöse Lösungen gefragt. Strategeme, „Tricks“ aus der chinesischen Weisheitslehre, können Verkäufern helfen, das „Schema F“ zu vermeiden und in speziellen Kundensituationen neue Wege zu gehen, die als ungewöhnlich wahrgenommen werden, und gerade deswegen einen authentischen Sog auf den Kunden ausüben.

Besonderes besonders angehen

*„Die eigentliche Entdeckung besteht nicht darin, dass man neue Welten sieht, sondern darin, dass man seine Augen verändert.“
(Marcel Proust: Auf der Suche nach der verlorenen Zeit)*

Gute Verkaufsgespräche bedürfen der sorgfältigen Vorbereitung. Diese ist wichtig für das Erreichen der unternehmerischen Ziele und den eigenen Lernprozess. Auch wenn man meint, sich auf alle Eventualitäten vorbereitet zu haben, kann das tatsächliche Gespräch gleichwohl sehr überraschende und unerwartete Wendungen nehmen. Die Stresssituation, in die der Verkäufer dadurch möglicherweise gerät, kann ihn zu dem Versuch verleiten, die Kontrolle durch standardisierte Vorgehensweisen zurückzugewinnen und in Verhaltensmuster zu fallen, die kontraproduktiv sind. Er wird zu viel reden, versuchen zu gefallen und seine Körpersprache wird fahrig. Oft erzeugt er dabei zu viel verkäuferischen Druck und es gelingt ihm kaum, einen authentischen Sog auf den Kunden auszuüben. Wichtig ist es deshalb, im Verkaufsprozess selbst sowie für die Planung von besonders schwierigen Verkaufsgesprächen Methoden an der Hand zu haben, die eine flexible Anpassung des eigenen verkäuferischen Vorgehens an die jeweilige Entwicklung unterstützen. Mehr noch: Methoden, die neue Denkwege fördern, können helfen, das Gespräch ungewöhnlich, überraschend und damit für den Kunden spannend zu gestalten. Die Anpassung an das Gegenüber, Authentizität, Gelassenheit und ein engagierter Zielfokus markieren dabei die Eckpunkte des Vorgehens. Besondere Denkwege machen das Gespräch attraktiv. Sie rufen Neugierde und echtes Interesse beim Kunden hervor. Einen erprobten, im Verkaufsgeschehen aber zugleich noch nicht verbrauchten Ansatz bilden hierbei „Strategeme“ – „Techniken der List in Gestalt von Sprachformeln“ aus der

chinesischen Weisheitslehre.¹ Der italienische Psychologe und Philosoph Giorgio Nardone hat diese Formeln aufgegriffen und einen Ansatz entwickelt, welcher den Gebrauch der Strategeme im (beruflichen) Alltag besonders anschaulich darstellt.

Strategeme – Listgeschichten

*„Auf das Gras schlagen, um die Schlange aufzuscheuchen“
(13. Strategem des Tan Daoji)*

Strategeme sind bildhafte Beschreibungen unterschiedlicher Überlistungstechniken. Die „List“ ist in unserem westlichen Kulturkreis eher negativ besetzt. Man setzt sie meist in den Zusammenhang von „hinters Licht Führen“ oder „Betrügen“. In China hingegen sind list- und trickreiche Manöver in den Strategemen der traditionellen Weisheitslehre beschrieben. Als besonders pfiffige, clevere Aktionen werden sie positiv bewertet. Diese populären „Listgeschichten“ sind ein wichtiger Bestandteil der Kultur, insbesondere der Businesskultur. Chinesische Führungskräfte haben das klassische Repertoire der Strategeme im Kopf und sind ausgesprochen sensibel für mögliche listreiche Manöver Ihres Gegenübers.

Strategeme beziehen sich also auf die Fähigkeit, klug und geschickt vorzugehen sowie sich vor der List des Gegenübers zu schützen. Auch wenn es naheliegend klingt: Strategeme haben nichts mit „Strategie“ zu tun. Dennoch können sie bei der Umsetzung einer Strategie, im Sinne einer langfristigen Planung, eingesetzt werden – ebenso bei einer Taktik, welche das kurzfristige, operative Vorgehen meint. Insofern beschreibt der Strategembegriff eine bestimmte Qualität des Vorgehens und ist in jeder Lebenssituation anwendbar.

Strategeme im Verkaufsgespräch

*„Einen Backstein hinwerfen, um Jade zu erlangen.“
(17. Strategem des Tan Daoji)*

Im Kontext des Verkaufens sollte die List stets aus einer positiven Absicht heraus eingesetzt werden, um mit ihrer Hilfe die beste Lösung für den Kunden (und für sich) zu finden.

Die im Folgenden dargestellte Auswahl von Strategemen geht auf Giorgio Nardone zurück.² Das von ihm entwickelte Verfahren des Problem-Solving greift auf Ansätze der Logik, der Anthropologie und der Philosophie zurück. Wirksam und wissenschaftlich fundiert unterstützt sein Ansatz das effiziente Erkennen neuer Perspektiven sowie die konsequente Umsetzung neuer Lösungen. Wir setzen Strategeme in unserer Beraterpraxis ein und haben damit bei der Vorbereitung von Verkaufsgesprächen, beim Coaching von Verkäufern und (bei erfahrenen Verkäufern) im Verkaufsgespräch selbst erstaunliche Ergebnisse erzielt. Nach

¹ Harro von Senger, Die Klaviatur der 36 Strategeme. In Gegensätzen denken lernen. München (Hanser) 2013.

² Giorgio Nardone, Cavalcare la propria tigre. 2003

unserer Erfahrung bieten Strategeme überraschende und wirksame Ansatzpunkte für schwierige Gesprächs- und Verhandlungssituationen.

Die Strategeme im Überblick

- 1. Das Meer durchqueren, ohne auf den Himmel zu achten**
Prinzip der Lenkung der Aufmerksamkeit
- 2. Töte die Schlange mit dem eigenen Gift**
Prinzip der verstärkten Wiedergabe
- 3. Holz auflegen, um das Feuer zu löschen**
Prinzip des Paradoxes, der Steigerung
- 4. Den Feind in den Dachboden steigen lassen und die Leiter entfernen**
Prinzip des Folgens, um dann Richtung zu ändern. Man lenkt jemanden in eine Position, von der er nicht mehr zurückkehren kann oder die ihn ins Aus führt.
- 5. Siegen ohne zu kämpfen**
Es kommt zu keiner Intervention, weil der Gegner sofort aufgibt

Fazit – Verkaufsgespräche lenken

Strategeme stellen Metaphern dar, deren Rückübersetzung in verkäuferische Vorgehensweisen hilft, neue situationspezifische Taktiken zu entwickeln. Insbesondere in festgefahrenen Situationen findet man mit ihrer Hilfe eine Möglichkeit, das Gespräch in eine komplett neue Richtung zu lenken. Häufig sorgen die aus den Strategemen abgeleiteten Schritte für ein intensives Überraschungsmoment beim Kunden. Diese Verblüffung kann der Verkäufer geschickt ausnutzen, um die Zügel des Gesprächs wieder in die Hand zu bekommen.

Die ausdrucksstarken Bilder der Strategeme wirken in unserem Kulturkreis möglicherweise befremdlich. Dabei sind sie durchaus humorvoll gemeint und sollten auch mit Humor genommen werden. Sie lockern nicht nur die Situation für den Verkäufer auf, sondern verhelfen ihm zu vollkommen neuen Perspektiven. So erzeugen sie Intensität, Freude und Effizienz beim Finden einer Lösung, die sowohl den Kundenerwartungen als auch den verkäuferischen Zielen dient.

Strategeme sind kein „Fahrplan“, nach dem der Verkäufer Schritt für Schritt vorgehen kann, um Erfolg zu haben. Sie sind eher als Anregungen zu verstehen, das Denken in eine andere Richtung zu lenken. Harro von Senger paraphrasiert den Gebrauch der Strategeme auch als „in Gegensätzen denken lernen“. Diese zuweilen etwas kryptischen Weisheiten können in den unterschiedlichsten Alltags- und beruflichen Situationen verhindern, dass wir uns auf ausgetretenen Pfaden bewegen oder tief eingegrabenen Kommunikations- und Reiz-/Reaktionsmustern aufsitzen. Dem Verkäufer können Sie helfen, das Ruder in verfahrenen Situationen herum zu reissen und ihn davor bewahren, mit mechanisch abgspulsten verkäuferischen Verhaltensmustern Druck aufzubauen und den Kunden damit abzuschrecken.

Literatur

Das hier beschriebene Vorgehen ist gut erforscht. Jedoch liegt bisher keine Literatur auf Deutsch vor. Hier eine Auswahl an Originalliteratur:

- Roberta Milanese, Paolo Mordazzi: Coaching estratégico. Trasformare i limiti in risorse. Mailand 2012.
- Giorgio Nardone: Cavalcare la propria tigre. Mailand, 2003.
- Giorgio Nardone, Alessandro Salvini: The Strategic Dialogue. London, 2007.
- Harro von Senger: 36 Strategeme für Manager. München, 2006.
- Harro von Senger: Die Klaviatur der 36 Strategeme: In Gegensätzen denken lernen. München, 2013.
- Harro von Senger: S 36 Strategeme: Lebens- und Überlebenslisten aus drei Jahrtausenden. Frankfurt a. M., 2011.

Die Autoren



***Dr. Tobias Heisig** gehört zu den gefragtesten Trainern für Vertrieb. Seit 1992 beschäftigt ihn die Frage, wie Menschen dazu überzeugt (nicht manipuliert) werden können, das Passende zu tun. Als Geschäftsführer, Trainer und Verkäufer der SMARTinSALES GmbH lebt er das, was er mit Begeisterung an seine Kunden weitergibt. Geprägt durch ein breites Spektrum an Branchen und viele tausend Trainingstage sowie Feldbegleitungen, versteht es Tobias Heisig besonders gut, Nutzen für die vertriebliche Alltagspraxis zu vermitteln.*



***Dr. Alexander Wittwer** ist geschäftsführender Gesellschafter der CEVEYCONSULTING GmbH und Trainer der SMARTinSALES GmbH. Er ist Experte für die Entwicklung und Umsetzung von Verhandlungsstrategien und trainiert sowohl Verkäufer als auch Einkäufer darin, diese mit den geeigneten Verhandlungstechniken und -taktiken operativ erfolgreich umzusetzen.*

Über die SMARTinSALES

Die SMARTinSALES GmbH ist als Trainingspartner dort aktiv, wo Verkäufer durch herausragende Verhaltenskompetenzen den Unterschied machen sollen. Im Zentrum steht dabei der intelligente, engagierte und inspirierende Dialog mit dem Kunden um die beste Lösung. In einer Kombination aus Beratung und webbasierten Systemen der Potenzialanalyse bietet die SMARTinSALES GmbH wirksame und intensive Entwicklungsprogramme für Kunden aus allen Branchen.

Kontakt:

SMARTinSALES GmbH
Landshuter Allee 12
D-80637 München
Fon +49 89 95444067-0 / Fax +49 89 95444067-9
susanna.feldmeyer@smartinsales.de
www.SMARTinSALES.de